

Colaboración, Comunicación, y Cultura

Como mejorar la gestión de equipos virtuales

por Jack Keogh

Es cada día más común que las corporaciones construyan equipos de trabajo virtuales, con miembros dispersos en diferentes países. Manejar un equipo virtual puede ser como buscar tu asiento en un cine oscuro o encontrar la solución a un rompecabezas. Cómo manejar los riesgos, que pueden ser serios? Hoy, los equipos virtuales son cada día más grandes y más complejos. Que tan grande puede ser el grupo virtual y aun constituir un equipo? En mi experiencia encuentro que un equipo con más de 20 miembros ya no es tan eficiente. Para manejar un equipo más grande, se requieren condiciones muy específicas para lograr la máxima colaboración. Una condición clave es el contacto cara-a-cara. Los equipos que se construyen sobre relaciones interpersonales pre-existentes tienen más probabilidad de éxito.



La tecnología ya no es un problema. Correo electrónico y videoconferencias permiten formar equipos globales con personas que, a miles de kilómetros de distancia, pueden colaborar en torno a un objetivo común.

Nuestra experiencia en Keogh & Associates Consulting, LLC indica que los equipos globales pueden ser sensacionales éxitos o espectaculares fracasos. La diferencia reside en la forma de construcción del equipo y las reglas que se establezcan para su funcionamiento.

Consejos para construir equipos virtuales que funcionen:

Colaboración:

Con la disponibilidad de tanta tecnología, es fácil perder de vista el factor humano

- El "factor humano" requiere que se agenden algunas reuniones "cara-a-cara" como reuniones de planificación, sesiones de estrategia, o conferencias para desarrollar relaciones interpersonales mas sustanciosas. Estas relaciones son lo que permiten al equipo llegar a su máximo rendimiento.
- No basta comprar lo último en software de comunicaciones o manejo de proyectos para lograr la colaboración eficaz en un equipo virtual.
- El líder y el equipo tiene que enfrentarse al reto de las relaciones interpersonales y la colaboración en equipo.
- No perder de vista el valor de la capacitación en dinámicas de equipos – tanto para equipos locales como virtuales.
- Recuerda que la capacitación se tiene que considerar como una inversión y no como un costo. Sobre todo en el clima de recesión mundial que estamos viviendo.
- Las habilidades relacionadas con el manejo de proyectos, resolución de conflictos (de personalidad y de la cultura), y la comunicación interpersonal son claves para el éxito de cualquier colaboración.

- Organice de vez en cuando conferencias telefónicas con grupos pequeños para aclarar las cosas sobre la marcha. Esto es especialmente importante cuando los miembros del equipo están dispersos geográficamente.
- Identifica a tiempo las deficiencias en las habilidades, conducta y actitudes de los miembros del equipo, para prevenir los problemas
- Asegura que todos entienden perfectamente bien sus roles, responsabilidades y lo que en inglés llamamos “accountabilities”.

Comunicación:

La comunicación efectiva es vital para poder mantener y fomentar la cultura empresarial.

- Los equipos virtuales exitosos tienen un sitio online las 24 horas donde los miembros pueden informar sobre sus avances, conocer el estatus del trabajo de sus colegas de otros países y compartir ideas para mejorar el proyecto.
- Cuando sea posible organice encuentros cara-a-cara..
- Reúna a los Gerentes por lo menos dos o tres veces al año, en una reunión de unos cuantos días para analizar retos y soluciones.
- Procura tener todos los recursos y los procesos necesarios para asegurar la atención a los clientes, especialmente en esos tiempos difíciles.
- Diseña una serie de reglas que establecen, por ejemplo, quién debería recibir cada email, quiénes deberían ser "copiados" en cada mensaje, cuál es el tiempo aceptable de respuesta, etc. Una comunicación fluida entre los miembros del equipo global es fundamental para la coordinación del proyecto.
- La experiencia indica que los miembros de equipos con proyectos "aburridos" van reduciendo gradualmente su compromiso, posteando cada vez menos ideas en la cartelera virtual y alargando los plazos de cumplimiento de objetivos.
- Solicita retroalimentación de los clientes (internos y externos) para mantener la relación y para asegurar que están satisfechos con tus servicios.
- Incluye a algunas personas con fuertes contactos en otras áreas de la organización a fin de que sus empleados desarrollen una sólida red de contactos dentro y fuera de la empresa.
- No cualquiera puede adaptarse al trabajo virtual. Por lo tanto, a la hora de construir el equipo, siempre es bueno que éste contenga un alto porcentaje de voluntarios. Las personas que han elegido libremente participar de esta forma de organización del trabajo, tienen más probabilidades de mantener la motivación y compromiso hasta el final.
- Procura no caer en el exceso de comunicación – por ejemplo copiando a todo el mundo en todos los recados.
- En la medida que los equipos sean de alto rendimiento, procura que las indicaciones y comunicaciones dejen espacio para la iniciativa de los miembros del equipo. Algunos líderes se sobrepasan definiendo demasiado las tareas lo cual mata la creatividad y la sinergia cultural.

Cultura:

Durante los últimos cuatro años en nuestra empresa, vemos a más y más organizaciones que solicitan ayuda con sus equipos multinacionales.

- Las personas de diferentes culturas en el equipo pueden aprender a hacer palanca de la sinergia cultural que nace cuando se reconocen y se aceptan las diferencias.

- Manejar las situaciones interculturales requiere un nuevo paradigma: los gerentes están entrenados para resolver problemas. Pero en las diferencias culturales dan lugar a “dilemas” y los dilemas no se “resuelven” – se “reconcilian”. Reconciliar supone la habilidad de aceptar diferentes puntos de vista reconociendo la validez de cada uno para encontrar terreno común – que puede resultar en una solución diferente y novedosa.

Cuando estudiamos las características de los equipos exitosos encontramos cinco factores que afectan al rendimiento:

- Apoyo de los ejecutivos
- Practicas de RH enfocadas a fomentar la colaboración
- La fuerza del líder del equipo
- La estructura del equipo
- La fuerza de las relaciones interpersonales

También encontramos que las diferencias culturales no son la única preocupación cuando se trata de construir una relación productiva de trabajo: muchos dirigentes subestiman la importancia de las diferencias de personalidad y las habilidades sociales. En la mayoría de las situaciones que encontramos en nuestro trabajo con equipos, Keogh & Associates Consulting, LLC, incorpora la capacitación en las diferencias en estilos de personalidad y las habilidades sociales

Todo comportamiento puede ser mal interpretado en un momento y en un lugar dado. La clave es entender que las diferencias interculturales sean individuales o de la empresa misma a fin de hacer los ajustes conductuales necesarios.

En resumen, no podemos pasar por alto el aspecto de las relaciones interpersonales en nuestro mundo global. Aunque una persona sea experta en su materia, puede no ser la mejor persona, para funcionar en un equipo multicultural si no tiene las habilidades interpersonales necesarias.